



GMRC INTERNATIONAL INSTITUTE FOR
GOVERNANCE, MANAGEMENT,
RISK & COMPLIANCE

Scherer / Fruth (Hrsg.)

Grundsätze ordnungsgemäßen Personalmanagements (Go Perso) (Draft) 1.0

Integriertes Personal-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC)

- ISO 30400 (2016) (Personalmanagement-Terminologie)
 - ISO 30405 (2016) (Personalbeschaffung)
 - ISO 30408 (2016) (Personalführung)
 - ISO 30409 (2016) (Personalplanung)
- ISO 30414 (2018) (Personal-Kennzahlen für interne und externe Stakeholder)
 - ISO 9001 (2015) (QM)
 - ISO 19600 (2014) (Compliance)
 - COSO I (2013) (Compliance)
 - IDW PS 980 (2011) (Compliance)
 - ISO 37001 (Anti-Korruption)
 - ISO 31000 (2016) (E) (Risk)
- PAS 99 (2012) (Integriertes Managementsystem)

zielführend anwenden!

1. Auflage

Standard für
ein compliance-, risiko-, chancen- und wertorientiertes,
integriertes Personal-Managementsystem

Anforderungen an die Führungskräfte von heute und morgen:

Pflichten, Haftungsgefahren, Vermeidungsstrategien und
Erfolgspotenziale für Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte, Beiräte, Gesellschafter und sonstige
Leistungsträger im Management.

Herausgeber:

Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Richter am Landgericht a.D.

Rechtsanwalt

Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Risiko- und Krisenmanagement,

Sanierungs- und Insolvenzrecht

Leiter des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk & Compliance der
Technischen Hochschule Deggendorf

Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen

(Arbeitsausschuss Personalmanagement NA 159 – 01 – 19 AA

zur Erarbeitung von ISO / DIN-Standards im Personalmanagement)

Klaus Fruth

Richter am Amtsgericht

Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Deggendorf

Impressum:

Integriertes Personal-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC)

- ISO 30400 (2016) (Personalmanagement-Terminologie)
- ISO 30405 (2016) (Personalbeschaffung)
- ISO 30408 (2016) (Personalführung)
- ISO 30409 (2016) (Personalplanung)
- ISO 30414 (2018) (Personal-Kennzahlen für interne und externe Stakeholder)
- ISO 9001 (2015) (QM)
- ISO 19600 (2014) (Compliance)
- COSO I (2013) (Compliance)
- IDW PS 980 (2011) (Compliance)
- ISO 37001 (Anti-Korruption)
- ISO 31000 (2016) (E) (Risk)
- PAS 99 (2012) (Integriertes Managementsystem)

zielführend anwenden!

1. Auflage

Herausgeber:

Prof. Dr. Josef Scherer
c/o Kanzlei Prof. Dr. Scherer Dr. Rieger & Partner

Klaus Fruth
Frischecker Str. 12, 94065 Waldkirchen

Deggendorf 2017

ISBN: 978-3-00-054442-2

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

© 2017 Prof. Dr. Josef Scherer und Klaus Fruth

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



GMRC-Verlag-GbR

Verlag für Governance, Management, Risk & Compliance
Prof. Dr. Josef Scherer und RIAG Klaus Fruth

Frischecker Str. 12, 94065 Waldkirchen

Vorwort

Hinweis: Der Text des Universal-Standards Personal-Managementsystem findet sich jeweils in deutscher und englischer Sprache kursiv gedruckt und eingerahmt.

Die Ausgestaltung des Personal-Managementsystems als eigenständiges System ist möglich. Dieser Standard/dieses Werk stellt jedoch wahlweise einen neuen Ansatz eines integrierbaren („GRC“) Personal-Managementsystems dar. Dies erwies sich in Theorie und Praxis als schlüssig und geeignet, die vielen Unternehmensfunktionen, wie Governance, Qualitäts-, Risiko-, Personal-, Compliancemanagement, Internes Steuerungs- und Überwachungssystem, Revision, etc., zu vernetzen, dadurch Redundanzen und Insellösungen zu vermeiden und erhebliche Synergien zu gewinnen.

Da sich weltweit Unternehmen bei der Implementierung eines (Personal-)Managementsystems an diversen populären (internationalen) Standards / Codices (ISO / COSO / IDW / etc.) orientieren, dienen diese auch als Referenz für dieses Werk.

In der Praxis ist derzeit zu beobachten, dass Unternehmen von ihren Geschäftspartnern die Zusicherung einfordern, unterschiedlichste (Personal-) Standards oder Codices einzuhalten. Dies führt aufgrund der wachsenden Vielfalt existierender Standards bei den Betroffenen zu Verunsicherung und Sorge vor erheblichem – bürokratischen – Mehraufwand.

Daher wird mithilfe des vorliegenden „Universal“-Standards Personal-Managementsystem versucht, aufzuzeigen, dass die meisten Standardwerke auf einem „gemeinsamen Nenner“ beruhen, wenngleich sie auch in Aufbau oder Formulierungen differieren mögen.

*Eine entsprechende **Synopse**, die jederzeit erweiterbar ist, zeigt, dass die Anforderungen unterschiedlichster gängiger Standards Berücksichtigung finden.*

It is possible to arrange the Human Resource Management System as a stand-alone system. However, this standard represents a novel approach of an integrated Human Resource Management System. This has proved in theory and practice to be coherent and suitable to network the multiple corporate functions, such as governance, quality, risk, Human Resources and compliance management, internal controlling and monitoring system, revision etc., so as to avoid redundancies and island solutions and to achieve considerable synergies.

Since companies worldwide follow various popular (international) standards/codices (ISO / COSO / IDW / etc.), when implementing a (Human Resource) Management System, they serve also as a reference for this work.

In practice, we are currently observing, that companies demand from their business partners a guarantee that most diverse (human resource) standards or codices would be observed. This leads, given the growing diversity of existing standards, to uncertainty and fears of significant extra bureaucracy among those affected.

Therefore, the objective of this “universal“ standard is to show that most of the standard works are built around a „common denominator“, although they may differ in their structure and formulations.

*An adequate **synopsis**, which is, at any time, easily expandable, helps to demonstrate, that requirements of a wide variety of common standards are taken into account.*

Besondere Aktualität erfährt dieses Werk zu einem „Integrierten Personal-Managementsystem“ durch die **jüngsten Aktivitäten der ISO im Bereich Standardisierung von Personalmanagement-Themen.**

Dieses Werk stellt – weltweit – den ersten Ansatz vor, die von der *International Standardization Organization* seit 2016 veröffentlichten und in Erarbeitung befindlichen Personalmanagement-Standards in den Rahmen eines Integrierten Personal-Managementsystems zu integrieren.

So wurden **2016 bereits vier Standards veröffentlicht:**

- ISO 30400:2016 (HRM-Vocabulary / **Personal-Terminologie**)
- ISO 30405:2016 (HRM-Guidelines on recruitment / **Personalführung**)
- ISO 30408:2016 (HRM-Guidelines on human governance / **Personalbeschaffung**)
- ISO 30409:2016 (HRM-Workforce planning / **Personalplanung**)

Geplant sind noch weitere Standards:

- ISO 30401: (?) (HRM-Knowledge Management)
- ISO 30406: (?) (Management by sustainable employability of staff)
- ISO 30407: (?) (HRM-Cost per Hire)
- ISO 30410: (?) (HRM-Impact of Hire Metric)
- ISO 30411: (?) (HRM-Quality of Hire)
- ISO 30412: (?) (HRM-Relation Metric)
- ISO 30413: (?) (HRM-Turnover Metric)
- ISO 30416: (?) (HRM-Workforce-Management / Personal-Einsatzplanung)
- ISO 30418:2018 (?) (HRM-Human Capital Reporting / Personal-Kennzahlen für interne und externe Stakeholder)
- ISO (?):(?): (A harmonized Human Resources Professional Competency Framework)

Die Beachtung der Ausführungen in diesem Buch hilft, für Audits / Revision / Abschlussprüfung oder Zertifizierung der angesprochenen Bereiche vorbereitet zu sein.

Aus dem Vorwort zu *Scherer / Fruth (Hrsg.) Governance-Management Band I:*

Wer sagt uns denn, zumindest in Hinblick auf unternehmerische Betätigung, was richtig ist?

Mit dem vorliegenden Buch wird versucht, unter Berücksichtigung der unterschiedlichsten Disziplinen wie Recht, Wirtschaftswissenschaften, Technik, Psychologie und Soziologie, dem Menschen, Manager und Mitarbeiter für die Lösung seiner Aufgaben im Unternehmen auch schon im Ausblick auf „Industrie 4.0“ zum Teil neue Lösungswege aufzuzeigen.

Besonderheiten der „Deggendorfer Schule“ für Governance, Risk & Compliance (GRC) – „Deggendorf School of GRC“ des Internationalen Instituts für Governance, Management Risk & Compliance der Technischen Hochschule Deggendorf (www.gmrc.de) – und damit auch dieses Buches – mögen sein:

1. **Organisations- und Prozessorientierung:** Darstellung eines Themenbereichs anhand der typischen (bekannten) Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens / Institution / etc. .
2. **Interdisziplinarität (Wirtschaftswissenschaften, Recht, Technik, Psychologie, Soziologie):** Welche Anforderungen der diversen Disziplinen sollten beachtet werden?
3. **Compliance-Orientierung:** Welche (rechtlich) verbindliche (internationalen) Rahmenbedingungen (aus Gesetzen, Rechtsprechung, etc.) sind zu beachten?
4. **Orientierung am (international) „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“.**
5. **Orientierung an (inter)nationalen anerkannten Standards (ISO, COSO, IDW, DIN, etc.).**

6. **Risikobasierung: Eruiierung, Bewertung und Steuerung von Gefahren und Chancen bei Zielfestlegung und Umsetzungsmaßnahmen zur Zielerreichung.**
7. **Wertbeitragsorientierung: Reflexion, Beschreibung und Messung der Aufwand / Nutzen - Relation (in den einzelnen Unternehmensbereichen bzw. Prozessen).**
8. **Integrierter Managementsystem-Ansatz: *Ein* integriertes „Kombi-GRC-System“ statt „Insellösungen“**
9. **„Industrie 4.0“ und Mensch: Darstellung von vertikalen (zwischen einzelnen Unternehmensfunktionen) und horizontalen (entlang der „Wertschöpfungskette“ zu Lieferanten und Kunden) sowie diametralen (zu den „interested parties“) Schnittstellen und Clustern (vgl. „Industrie 4.0“) sowie der künftig erforderlichen Kompetenzen von Geschäftsleitung und Mitarbeitern.**

Außerdem:

- Orientierung an Tools und Methoden: Darstellung und kritische Hinterfragung aktueller und anerkannter Werkzeuge und Verfahrensweisen.
- Praxistauglichkeit: Darstellung der Erfahrungen aus der Praxis.
- Kritische Reflexion bekannter Aussagen durch Differenzierung zwischen Thesen und Fakten sowie Diskussion systemischer Schwachstellen.
- Visualisierung: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“.
- Praxis-Beispiele aus den Tagesmedien.
- Einfache Erklärungen („Die Maus macht Aah!“) für komplexe Themen.
- Anleitungen zur erfolgreichen, fristgerechten Umsetzung neuer Projekte im Zusammenhang mit Governance, Management, Risk und Compliance.
- Internationale Harmonisierung: Suche nach dem gemeinsamen Nenner für ordnungsgemäße Unternehmensführung und -überwachung (Governance).
- Zukunftsorientierung: Welche Umfeldentwicklungen beeinflussen das Thema mit Gefahren und Chancen („Risks-of-changes-Management“)?

Mai 2017

Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Richter am Landgericht a.D.

Rechtsanwalt

Professor für Unternehmensrecht (Compliance),
Risiko- und Krisenmanagement,
Sanierungs- und Insolvenzrecht

Leiter des Internationalen Instituts
für Governance, Management, Risk & Compliance
der Technischen Hochschule Deggendorf

Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen
(Arbeitsausschuss Personalmanagement NA 159 – 01 – 19 AA
zur Erarbeitung von ISO / DIN-Standards im Personalmanagement)

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung: Standardorientiertes, integriertes Management im Bereich Personal: „Das Richtige richtig tun“ („Block 1“)	17
1.1 Governance, Risk und Compliance (GRC) als „Klammer“ um die zahlreichen „Management-Inseln“ und „Managementsystem-Standards“	33
1.1.1 Die „gesuchte Klammer“ um Fachdisziplinen und Unternehmensfunktionen	33
1.1.2 Ziele	67
1.1.3 Standardorientierung – Anwendungsbereich (Scope) des <i>Standards</i>	72
1.2 Allgemeines	79
1.2.1 Begriffserklärung „Personal-Management(-System)“	79
1.2.2 Definitionen <i>im</i> Personalmanagement	86
1.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen für ein Personal-Managementsystem	91
1.2.4 Standards im Bereich Personalmanagement	92
1.2.5 Tools und Methoden im Bereich Personalmanagement	95
1.3 Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überwachung und (kontinuierliche) Verbesserung (Plan/Do/Check/Act) eines integrierten, standardorientierten Personal-Managementsystems	107
1.3.1 Konzeptionierung von Aufbau und Inhalt des Personal-Managementsystems (<i>Plan</i>): Darstellung von Zielen und Wertbeitrag, des Soll-Zustandes, Soll-Ist-Abgleich, Bewertung von alternativen Strategien, Entscheidung, Projektierung	109
1.3.2 <i>Konzeptionierung</i> der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des integrierten Personal-Managementsystems	110
1.3.3 <i>Ausführung</i> : Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act)	113
2. Analyse von Unternehmen, Umfeld, etc. und Ableitung des Unternehmensrahmens („Block 2“)	114
2.1 Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „Interested parties“	114
2.1.1 Unternehmensanalyse	118
2.1.2 Umfeldanalyse	128
2.1.3 Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)	151
2.1.4 Bewertung (z. B. durch SWOT-Analyse)	159
2.2 Ableitung des <i>Unternehmensrahmens</i> aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „interessierter Gruppen“	160
2.2.1 Unternehmensvision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung	162
2.2.2 Unternehmenspolitik (Grundsätze der Unternehmensführung)	163
2.2.3 Organisatorischer Rahmen (unternehmensweit)	164
2.2.4 Kommunikationsrahmen (unternehmensweit)	190
2.2.5 Dokumentationsrahmen (unternehmensweit)	192
2.2.6 Exkurs: Integriertes Managementsystem (IMS)	194
3. Allgemeine Regeln des Personal-Managementsystems („Block 3“)	195
3.1 Selbstverpflichtung des Top-Managements (Leadership and Commitment) zu Personalmanagement	197
3.2 Vision, Mission, Ziele, Strategie, Planung und Wertbeitrag des Personal-Managementsystems	210
3.3 Anwendungsbereich (Scope) des Personal-Managementsystems	216
3.4 Politik/Grundsätze des Personal-Managementsystems	218

3.5	Organisation des Personal-Managementsystems: Verantwortlichkeiten (Pflichten) und Befugnisse/ Inhalte in Stellenbeschreibungen/ erforderliche Kompetenzen (persönliche und fachliche Anforderungen) / Schnittstellen	220
3.5.1	Top-Management	222
3.5.2	(Interner / Externer) Beauftragter für Personalmanagement	222
3.5.3	Personalmanagement-Komitee	224
3.5.4	Vorgesetzte	225
3.5.5	Sonstige Mitarbeiter	226
3.5.6	Outsourcing von Personalmanagement-Funktionen	226
3.5.6.1	Externer Personalmanagement-Berater	227
3.5.6.2	Externer (Personalmanagement-) Ombudsmann oder Hinweisgebersystem	228
3.5.7	Schnittstellenmanagement	254
3.6	Kultur und Awareness des Personal-Managementsystems	254
3.7	Kommunikation des Personal-Managementsystems	256
3.8	Dokumentation des Personal-Managementsystems	260
3.8.1	Allgemeine Dokumentationsanforderungen	261
3.8.2	Handbuch	262
3.8.3	Lenkung von Informationen (Dokumenten und Aufzeichnungen)	263
3.9	Ressourcen des Personal-Managementsystems	264
3.9.1	Personell	265
3.9.2	Finanziell	267
3.9.3	Logistisch	267
3.10	Anreiz- und Sanktionensystem in Hinblick auf Personalmanagement	268
3.11	IT-Unterstützung des Personal-Managementsystems	269
3.12	Überwachung und Bewertung (Performance Evaluation) des Personal-Managementsystems	272
3.12.1	Überwachung (Monitoring), Messung, Analyse und Bewertung	273
3.12.2	Internes Audit	274
3.12.3	Management-Review (Management Bewertung)	274
3.12.4	System-Review (System-Bewertung)	275
3.12.5	Reifegradmessung	276
3.12.6	Externes Zertifizierungs-Audit	279
3.12.7	Exkurs: Zertifizierung von Personal-Managementsystemen	281
3.12.8	Exkurs: Die „Welt(en) der Überwacher“: Enormes Potenzial für Effektivität, Effizienz und Wertbeiträge der „lines of defense“ bei Governance und Personalmanagement	288
3.12.8.1	Die „Überwachung“ von Management und Mitarbeitern	290
3.12.8.2	Überwachung und Bewertung (Performance Evaluation) eines N.N.- <i>Managementsystems</i>	299
3.12.8.3	Die Auflösung zahlreicher Redundanzen durch Implementierung, Auditierung und Zertifizierung eines Integrierten „Kombi-Managementsystems - on demand“	300
3.12.8.4	Ausblick	313
3.13	Business Continuity bzgl. des Personal-Managementsystems	319
4.	Kernbereich des Personal-Managementsystems (Personalmanagement-Programm) („Block 4“)	331
4.1	Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des Personal-Managementsystems	333
4.1.1	Identifikation und Bewertung von Personalmanagement-Zielen, -Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen	335
4.1.2	Identifikation und Bewertung von Handlungsbedarf für Maßnahmen aus den eruierten Anforderungen zur Erreichung der Ziele des Personal-Managementsystems	340
4.2	Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen	341

4.2.1	Erlass von fehlenden oder ergänzenden Regelungen / Anforderungen (unter Berücksichtigung von Veränderungen) und Schaffung angemessener Rahmenbedingungen	341
4.2.2	Installation des Personal-Risikomanagement-Prozesses (PersonalRP) mit „lines of defense“-Modell	343
	Risikomanagement im Bereich Personal (<i>Scherer/Mühlbauer/Unterwiener</i>)	346
	Einführung: Risikomanagement als Bestandteil von Personalmanagement	346
	Top Risks im Bereich Personalmanagement	347
	Einzelrisiko „Austritt von Leistungsträgern“	347
	Einzelrisiko: „Zu wenig qualifizierte Mitarbeiter“	350
4.2.3	Installation eines Personalmanagement-Zielabweichungs-(<i>Verstoß</i>)-Erkennungs-und Reaktions-Prozesses	370
4.3	Spezielle Themen im Bereich Personalmanagement (<i>Scherer/Dyroff</i>)	373
4.3.1	Personalplanung	375
4.3.2	Personalbeschaffung	382
4.3.3	Personalverwaltung	391
4.3.4	Personalführung	398
4.3.5	Personalentwicklung	408
4.3.6	Personalfreisetzung	414
4.3.7	Personalcontrolling	420
5.	Compliancemanagement im Bereich Personal (<i>Scherer/Fruth/Heller</i>)	428
5.1	Einführung: Compliancemanagement als Bestandteil von Personalmanagement	428
5.2	Individuelles Arbeitsrecht (<i>Heller/Fruth</i>)	430
5.2.1	Definition/Abgrenzung/Rechtliche Grundlagen	430
5.2.2	Grundbegriffe des Arbeitsrechts	432
5.2.2.1	Arbeitnehmer	432
5.2.2.2	Arbeitgeber	432
5.2.2.3	Betrieb	432
5.2.2.4	Betriebliche Übung	433
5.2.3	Die Begründung des Arbeitsverhältnisses	433
5.2.3.1	Einstellungsverfahren	433
5.2.3.2	Abschluss des Vertrages	433
5.2.4	Entgelt ohne Arbeitsleistung	434
5.2.4.1	Entgeltfortzahlung wegen Krankheit	434
5.2.4.2	Erholungsurlaub	434
5.2.5	Befristung des Arbeitsverhältnisses	435
5.2.6	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	435
5.2.6.1	Kündigung	435
5.2.6.2	Aufhebungsvertrag	438
5.3	Kollektives Arbeitsrecht	438
5.3.1	Definition/Abgrenzung/Rechtliche Grundlagen	438
5.3.1.1	Koalitionsfreiheit	438
5.3.1.2	Bestandsgarantie	438
5.3.1.3	Bestätigungsgarantie	438
5.3.1.4	Negative Koalitionsfreiheit	439
5.3.2	Tarifvertragsrecht	439
5.3.2.1	Tariffähigkeit	439
5.3.2.2	Inhalt des Tarifvertrages	439
5.3.2.3	Abschluss des Tarifvertrages	439

5.3.2.4	Wirksamkeitsvoraussetzungen für den Tarifvertrag	439
5.3.2.5	Tarifgebundenheit	439
5.3.2.6	Formen des Tarifvertrages	440
5.3.2.7	Günstigkeitsprinzip	440
5.3.3	Arbeitskampfrecht	440
5.3.3.1	Definition „Arbeitskampf“	440
5.3.3.2	Definition „Streik“	440
5.3.3.3	Rechtmäßiger Streik	440
5.3.3.4	Rechtsfolgen des rechtmäßigen Streiks	440
5.3.3.5	Rechtswidriger Streik	441
5.3.3.6	Rechtsfolgen des rechtswidrigen Streiks	441
5.3.3.7	Aussperrung	441
5.3.4	Betriebsverfassungsrecht	441
5.3.4.1	Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	441
5.3.4.2	Der Betriebsrat	442
5.3.4.3	Die Beteiligten des Betriebsrats	442
5.4	Sonderthemen: Arbeitsstrafrecht und Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (<i>Fruth</i>)	444
5.4.1	Arbeitsstrafrecht	444
5.4.1.1	Einleitung	444
5.4.1.2	Schwarzarbeit	444
5.4.1.3	Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt	445
5.4.1.4	Illegale Beschäftigung	448
5.4.1.5	Illegale Arbeitnehmerüberlassung	448
5.4.1.6	Illegale Arbeitnehmerentsendung	451
5.4.1.7	Verletzung des höchstpersönlichen Lebensbereichs durch Bildaufnahmen, § 201 a StGB	452
5.4.1.8	Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG)	453
5.4.1.9	Arbeitsschutz	454
5.4.1.10	Rechtsfolgen des Arbeitsstrafrechts	457
5.4.2	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	458
5.4.2.1	Einleitung	458
5.4.2.2	Die Regelungen des AGG	458
5.4.2.3	Die Pflichten des Arbeitgebers nach dem AGG	459
5.4.2.4	Die Sanktionen des AGG	459
5.5	Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit (OHRIS/OSHAS/ISO 45001:2016) (<i>Heller</i>)	460
5.5.1	Definition/Abgrenzung/Rechtliche Grundlagen	460
5.5.2	Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	461
5.5.3	Arbeitsschutzmanagement	461
5.5.4	Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsrat	462
5.6	Vertragsmanagement im Personalbereich (<i>Heller/Fruth</i>)	463
5.6.1	Vertragsmustermanagement	463
5.6.1.1	Organisation	463
5.6.1.2	Prozess-, Vertragswesen	464
5.6.1.3	Verträge im Personalbereich	464
5.6.1.4	Weitere Vorlagen/Mustertexte	464
5.6.2	Ablageorganisation/Verwaltung	465
5.6.3	Vertragscontrolling	466
5.6.4	Schulungen	467
5.6.5	Berichtswesen	468
5.7	Checkfragen zu Compliance im Personalbereich (u.a. aus Standards)	469

6.	Personalmanagement und moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz (<i>Gronwald</i>)	470
6.1	Einleitung	470
6.2	Die Situation in Deutschland und Folgen für die Arbeitswelt	470
6.2.1	Demographie	470
6.2.2	Arbeiten 4.0	471
6.2.3	Chronische Erkrankungen	472
6.3	Neue und umfassendere Sichtweise für die Entstehung von Gesundheit und Krankheit	473
6.4	Relevante Gesetzesänderungen für den Arbeitsprozess	474
6.5	Der moderne Arbeits- und Gesundheitsschutz im Governance-Management	476
7.	Ausblick	479
7.1	Vorteile und Mehrwert von Personalmanagement, integriert in Governance, Risk und Compliance („GRC“)	479
7.2	Changemanagement	480
7.3	Tue Gutes und rede darüber	480
8.	Anlagen	481
8.1	Anlage 1: Katalog der Komponenten des Universal-Standards am Beispiel Personalmanagement	481
8.2	Anlage 2: Digitalisierung, Workflow-Management, wertorientiertes Prozessmanagement und Integriertes GRC-Managementsystem (<i>Ludacka / Scherer / Pasini</i>)	490
8.3	Anlage 3: Organisationspflichten versus „Scheinselbstständigkeit“	532
1.	Einleitung (<i>Scherer / Jacobs</i>)	536
2.	Gesetzliche Regelungen	539
2.1	§ 831 BGB	539
2.2	§ 823 BGB	540
2.3	§ 130 OWiG iVm. § 30 OWiG	542
2.4	§ 278 BGB, § 31 BGB, § 428 HGB	543
2.5	§ 32 VAG (Versicherungsbranche)	544
2.6	§ 25a KWG	544
2.7	Primärzuständigkeit, Delegationsbefugnis, Anforderungen an Delegation und Letztverantwortlichkeit des Geschäftsführers	545
2.8	Europarechtliche Tendenzen	546
2.8.1	Datenschutz-Grundverordnung ab 05/2018: Art. 28 DSGVO: Auftragsdatenverarbeitung (ADV) 546	
2.8.2	Neuregelung in Frankreich: Art. 17 des Gesetzes zur Transparenzsteigerung und Korruptionsbekämpfung	546
2.8.3	Neuregelungen in Spanien	547
3.	Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis	547
4.	Hinweise in relevanten Standards	548
4.1	ISO 9001:2015: Qualitätsmanagementsystem	549
4.2	ISO 19600:2014: Compliance-Managementsystem	551
4.3	COSO I:2013: Internal Control	552
4.4	ISO 37001:2016: Antikorruption	553
5.	Spezielle Standards bei Auslagerungen / Delegationen	556

6. Zwischenergebnis	556
7. Die „interested parties“ des Delegationsempfängers	557
7.1 Die „interested parties“ des Lieferanten / Leistungserbringers / Delegationsempfängers bei Outsourcing / Delegation	557
7.2 Überwachungsfunktionen beim Kunden in Bezug auf Delegationsempfänger	558
7.3 Sonderproblem: Der Endkunde des Delegierenden als „interested party“: „Gesetzte“ Lieferanten / Subunternehmer	559
8. Lieferanten-Scoring nach Wichtigkeit	560
9. „Neues Lieferantenmanagement“	561
10. Was wollen alle Überwacher wissen?	562
11. In welchen Bereichen müssen die Lieferanten / Delegationsempfänger ordnungsgemäß agieren?	563
12. Welche Bereiche des Lieferanten / Delegationsempfängers sind prüfungsrelevant?	564
13. Wie kommt der Kunde / Delegierende effizient an Infos über den Lieferanten?	564
14. Diverse Abstufungen (Tiefe) der Informationen	565
15. Effizienz durch Zertifikate	566
16. Exkurs: Zertifikats-Dschungel und die Lösung: Ein zertifiziertes „Integriertes Managementsystem“ beim Delegationsempfänger als Nachweis gegenüber den Kunden / Delegierenden	566
17. Exkurs: Wollen diese Transparenz nicht auch andere „interested parties“ des Delegationsempfängers? Viele Fliegen mit einer Klappe schlagen!	582
18. Ergebnis: IMS beim Delegationsempfänger: Gut für alle!	584
19. Wie bekommt der Delegierende / Auftraggeber das?	584
20. Beispiel für eine erste Risiko-Einschätzung beim Lieferanten / Delegationsempfänger	586
21. Win Win für Kunden und Lieferanten	587
22. Ausblick: Digitalisierte Prozesse, Workflow Management mit ausgewählten Zugangsberechtigungen zu Datenräumen.	589
22.1 Die Evolution des Prozessmanagements (<i>Pasini</i>)	589
22.2 Workflow Management-Prozesse mit Auswertungen, die Transparenz für Unternehmen und Business Partner ermöglichen: (In Zukunft möglicherweise) sogar in Echtzeit! (<i>Ludacka</i>)	593
23. Fazit:	599
8.4 Anlage 4: Rechtssichere Dokumentation	600
8.5 Anlage 5: Strafrechtliche Pflichten von <i>Compliance</i> -Beauftragten	611
8.6 Anlage 6: Muster für Audit-Prüfbericht Personal-Managementsystem	613
8.7 Anlage 7: Bericht über deutschlandweit erstmaliges Coaching und Zertifizierung eines Unternehmens in Anlehnung an ISO 31000 (Risikomanagement) im Jahr 2010	626

9. Abbildungsverzeichnis	628
10. Autorenprofile	632
11. Anzeigen	641
12. Stichwortverzeichnis	649

Hinweis:

Kapitel 1-4 stellen teilweise eine Kurzfassung von *Scherer/Fruth* (Hrsg.), *Governance-Management Bd. 2 (Standard & Audit)*, 1. Aufl. 2015 mit *Scherer/Fruth* (Hrsg.), *Anlagenband zu Governance-Management Bd. 2*, 2016, *Scherer/Fruth* (Hrsg.), *Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC*, 2016 sowie *Scherer/Fruth* (Hrsg.), *Integriertes Compliance-Managementsystem mit GRC*, 2017, dar, soweit die Ausführungen für *jeden* Unternehmensbereich gelten. Zur Vertiefung wird diese Lektüre empfohlen.

Individuell und völlig neu sind die spezifischen Ausführungen zum Personalmanagement.

Die in Kapitel 1-4 kursiv gedruckten Absätze stellen zugleich analoge Fassungen diverser *Universalstandards* dar (vgl. den offiziellen *Universalstandard Compliance-Managementsystem 8/2016* zum download auf der Seite des Internationalen Institutes für Governance, Management, Risk und Compliance der Technischen Hochschule Deggendorf: www.gmrc.de.)

Dadurch werden die Redundanzen in den vielen, sich auf dem Markt befindlichen Standards deutlich: Einsparungspotenzial!